

## اثر نظارت و بازرسی در استقرار و تقویت فرهنگ پاسخگویی

دکتر فتاح شریف زاده<sup>۱</sup>  
علی ادبی فیروزجایی<sup>۲</sup>

### چکیده

نظارت و کنترل یکی از وظایف اصلی مدیریت محسوب می گردد، بطوریکه بدون توجه به این جزء، سایر اجزاء مدیریت شامل برنامه ریزی، سازماندهی و هدایت نیز ناقص بوده و تضمینی برای انجام درست آن وجود ندارد. سازمانی که مورد بازرسی قرار نگیرد روز به روز به ضعف و نابودی می رود و اثر بخشی آن مورد سوال قرار می گیرد، بالعکس، سازمانی که اصول بازرسی بر آن اعمال شود آن نارسایی ها وجود داشته باشد وجود بازرسی منظم آن ضعف را برطرف خواهد نمود. همچنین دستگاههای حکومت اگر خود را به پاسخگویی موظف ندانند، اثرات نامطلوبی بر جامعه از خود بر جای خواهد گذاشت و در مسیر عدم مشارکت و خود رایی خواهد افتاد و ارباب رجوع را صرفاً موظف به اطاعت می دانند. در نتیجه باعث می شود که مردم از حکومت دلسرد و با آن همکاری و همیاری نداشته باشند. باید پاسخگویی به عنوان یک فرهنگ عمومی در جامعه ظاهر شود و هر شهروند بدون هیچ گونه دغدغه ای در جهت اصلاح بتواند از مسولان حکومتی توضیح بخواهد. این پژوهش بر اساس داده های جمع آوری شده در روند زمانی سال ۱۳۸۵ الی شهریور ۱۳۸۶ از نمونه ای متشکل از ۱۴۱ نفر از مدیران و کارشناسان سازمان

۱- دانشیار و مدیر گروه مدیریت دولتی، شهری و کارآفرینی دانشگاه علامه طباطبایی

۲- کارشناس ارشد مدیریت دولتی از دانشگاه علامه طباطبایی

تاریخ پذیرش: ۸۸/۴/۲۷

تاریخ دریافت: ۸۶/۱۰/۲۹

بازرسی کل کشور، و بر اساس آزمون رگرسیون انجام شده است. نتایج تحقیق نشان می دهد که نظارت و بازرسی بر پاسخگویی و مولفه های آن نظیر پاسخگویی سازمانی، پاسخگویی قانونی، پاسخگویی حرفه ای و پاسخگویی سیاسی تأثیر دارد. و اعمال نظارت بر سازمان به نحو قابل ملاحظه ای بر بهبود عملکرد و تحقق اهداف آن یاری می رساند

**کلید واژه ها:** نظارت، کنترل، پاسخگویی، جوابگویی سازمانهای اداری، نظارت و بهبود عملکرد سازمان.

## مرور ادبیات

### بیان مسأله

در گذشته پاسخگویی کارگزاران و مدیران اجرایی در برابر مدیر مافوق و سلسله مراتب مدیریتی بود. با جدا شدن حاکمیت و مالکیت از مدیریت و ظهور نظام تفکیک قوا، پاسخگویی در مقابل دستگاههای نظارتی نیز به وظایف و تکالیف مدیران اجرایی اضافه گردید.

موضوع نظارت همواره در مدیریت از اهمیت ویژه ای برخوردار بوده است و استقرار نظام های کارآمد نظارتی از اهداف اولیه و عمده مدیران در هر بخش به شمار می آمده است. یکی از موارد مورد نظر اطلاع مردم از عملکرد نظام اداری و گزارشات نظارتی بود که همین امر باعث بی تفاوتی مردم می شود. زیرا این گزارشات به اطلاع مردم نمی رسد تا امکان نظارت داشته باشند و از طرف دیگر اگر هم بخواهند، نمی توانند عملکرد آنها ارزیابی کنند. بدون شک اگر مردم از عملکرد دستگاهها و گزارشات بازرسی مطلع شوند به دلیل نظارتی که در امر انتخابات می توانند داشته باشند، می توانند در افزایش سلامت و بهبود عملکرد نظام اداری موثر باشند. تا زمانی که مردم از ساز و کارها و تصمیم گیرهای نظام اداری مطلع نباشند، امکان نظارت پیدا نمی کنند. در نتیجه دستگاهها نیز خود را ملزم به پاسخگویی نخواهند دانست.

در نظامهای مردم سالار به دلیل توجه به پاسخگویی به مطالبات، خواسته ها و نیازهای مردم و مصالح عمومی، رضایتمندی مردم جلب شده و چنین نظامی به دلیل همین پاسخگویی به عامه و مسولیت شناسی، واجد مشروعیت می گردند. همچنین بدیهی است نظام مشروعی که قائل به پرسشگری مردم و ضرورت پاسخگویی به آنها است، می بایستی از حداکثر کارآمدی سود ببرد تا بتواند به مطالبات ضروری مردم پاسخ بگوید. (عبداللهی، ۱۳۸۵: ۷۶).

## مرور ادبیات و مبانی نظری

کنترل و نظارت توسط علما ودانشمندان بسیاری تعریف شده است که چند مورد آن به شرح زیر ارایه می شود. به نظر استونر<sup>۱</sup> کنترل عبارتست از فعالیتی منظم که ضمن آن نتایج مورد انتظار

در قالب استانداردهای انجام عملیات معین می شوند. سیستم دریافت اطلاعات طراحی میگردد، عملیات پیش بینی شده و انجام شده با هم مقایسه میگردند. اختلافات و انحرافات مشاهده شده ارزیابی و میزان اهمیت آنها مشخص می شود و سرانجام اصلاحات لازم برای تحقق هدفها و مأموریتهای سازمان انجام می گیرد.

نوربرت وینر<sup>۱</sup> نظارت را چنین تعریف می کند نظارت چیزی نیست جز ارسال پیامهایی که به طور موثر رفتار گیرنده پیام را تغییر می دهد.

صاحب نظران دیگری از جمله گری دسلر اعتقاد دارند که هدف کلیه سیستمهای نظارتی تأثیر گذاشتن بر رفتار است و به همین دلیل است که نظارت بر فرد نتایج منفی نیز دارد. بنابراین می توان نتیجه گرفت که نظارت و کنترل عبارتست از: «استفاده از راهکارهای علمی، عملی و انسانی برای حصول اطمینان از انطباق فعالیتها با قوانین و مقررات مورد عمل و کفایت آنها به منظور:

۱- اقتصادی بودن فعالیتها

۲- پی بردن به نقاط ضعف و قدرت عملکردها

۳- آرایه راه حلهای اصلاحی

۴- افزایش بهره وری

در نظام های حکومتی ، واحدها و نهادها به سه دسته سازمان های وابسته به دولت مرکزی ، شرکت ها و مؤسسات وابسته به دولت و سازمان های محلی تقسیم می شوند.

موضوع نظارت (کنترل) به جهت ارتباط نزدیک با قوانین و برنامه ریزی ها ، از وظایف بسیار مهم مدیریت قلمداد می شود به گونه ای که مدیران رده های گوناگون بدون توجه به امر نظارت و کنترل قادر به تصمیم گیری نیستند. فرایند نظارت و مراقبت ، ناشی از برنامه ریزی است و عموماً باسنجش عملکرد آغاز می شود تا میزان تطبیق عملکرد را با معیارهای تعیین شده در قوانین و برنامه تعیین نماید.

نظارت و سنجش و در نهایت اصلاح عملیات ، برای اطمینان یافتن از تحقق اهداف و «صحت مسیر» صورت می گیرد و به زبان دیگر نظارت ابزاری است که مقایسه و تطبیق بین آنچه هست و آنچه باید بادش را روشن می کند . در این راستا نظارت علاوه بر هدایت گری در چگونگی طی کردن مسیر مدیریت ، فعالیتی است که ضمن آن عملیات پیش بینی شده با عملیات در حال اجرا یا انجام شده مقایسه می شود و در صورت انحراف بین بایدها و واقعیت ها نسبت به رفع نقص و اصلاح آن اقدام می شود.

بنابراین نظارت ضمانتی برای مراقبت از نتایج مورد انتظار سازمان و مدیریت است . مدیران رده های گوناگون حکومت برای طراحی نظام نظارت و مراقبت مناسب در دستگاه ها به طور معمول باید مراحل زیر را اجرا نمایند:

- ۱- تعیین نتایج مورد انتظار و بایدها.
  - ۲- تعیین شاخص برای سنجش نتایج مورد انتظار. این کار باید در فواصل زمانی مناسب و طی برنامه ای روشن صورت گیرد و با تکیه بر آمار و اطلاعات صحیح و علمی استوار باشد.
  - ۳- تعیین استاندارد و الگوی مناسب. بدون تعیین شاخص استاندارد امکان نظارت و میزان درستی کار دچار مشکل می شود.
  - ۴- تطبیق نتایج عملیات با نتایج مورد انتظار، این کار باید در فواصل زمانی مناسب و طی برنامه ای روشن صورت گیرد و با تکیه بر آمار و اطلاعات صحیح و علمی استوار باشد.
  - ۵- ارزیابی گزارش ها و اطلاعات جمع آوری شده و نتیجه گیری. اطلاعات جمع آوری شده باید بر اساس استانداردهای انتخابی مورد ارزیابی قرار گیرد.
- پس از این مرحله شبکه نظارت و سنجش باید با روشن کردن میزان انحراف ها و مغایرت ها، علت های این عدم تطابق را تعیین کرده و برای پی جویی کار و رفع آنها روش های اصلاحی را پیشنهاد نماید.

### ویژگیهای لازم برای یک نظام کنترل اثربخش

همه فنون و روشهای کنترل باید منعکس کننده برنامه‌هایی باشند که برای آنها طراحی شده‌اند. هر برنامه و هر مرحله کار اجرایی ویژگیهای خود را داراست. آنچه مدیران به آن نیاز دارند اطلاعاتی است که به آنان بگوید برنامه‌هایی که مسؤولیت آن را دارند چگونه پیشرفت می‌کند. هر گونه نظارت باید با وضع فردی مدیران هماهنگ گردد و نظام کنترل و اطلاعات البته برای کمک به فرد فرد مدیران در اجرای وظایف آنان در زمینه نظارت و بازبینی به کار گرفته می‌شود. اگر این نظامها به گونه‌ای در خور فهم و یا در توان مدیران نباشد کارساز نخواهد بود. این موضوع که افراد نتوانند اصول فنی یا اطلاعات مربوط به نظارت را دریابند و یا گرایش به دریافت و فهم آن را نداشته باشند چندان اهمیت ندارد، بلکه مهم این است که در هر دو حال موضوع مفهوم نبوده است.

کنترلها در سازمان باید در نقاط حساس و کلیدی انجام گیرد (الوانی، ۱۳۸۴: ۱۳۱) نظام کنترل باید اولویتهای کلی سازمان را منعکس و حمایت کند به گونه‌ای که فعالیتهای مهم و استراتژیک (فعالیهایی که انحراف آنها از هدفهای پیش‌بینی شده به وارد آمدن صدمه زیادی به سازمان منجر می‌شود)، از حیث اقدامات اصلاحی، بلافاصله در ارجحیت قرار گیرند و فعالیتهای فرعی از نظر هدف کنترل، در درجات بعدی واقع شوند (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۷۸: ۴۸).

در اعمال کنترل نباید افراط و تفریط شود. زیاده‌روی در کنترل به همان اندازه زیان‌آور است که بی‌توجهی به امر کنترل، کنترل بیش از حد به روح آزادی و استقلال افراد لطمه زده و آنها را در مقابل کنترل مقاوم خواهد ساخت و همچنین بی‌توجهی به کنترل نیز به انجام هدفهای سازمان آسیب می‌رساند. کنترل بیش از حد افراد را به صورت ماشین درآورده و خلاقیت و نوآوری را از آنان سلب می‌کند. همچنین بی‌توجهی به کنترل نیز بی‌نظمی و اختلال در کار سازمان را به

دنبال دارد. در کنترل مؤثر باید تلفیقی به وجود آورد تا هم نظر سازمان تأمین گردد و هم آزاد فردی خدشه‌دار نشود (الوانی، ۱۳۸۴: ۱۳۱).

### نظریات مربوط به انواع پاسخگویی:

تعدادی از دانشمندان و اندیشمندان، در نوشته‌های خود بر انواع پاسخ‌گویی تأکید داشته‌اند. چون پاسخ‌گویی در زمینه‌های متفاوت دارای انواع مختلفی است که پرداختن به آنها، بسیاری از زوایای مبهم این مفهوم را روشن می‌سازد. این صاحب‌نظران به همین لحاظ مدل‌های خود را بر این بعد متمرکز کرده‌اند.

پاسخگویی را به طور روشن و واضح، میتوان به دو نوع عمودی<sup>۱</sup> و افقی<sup>۲</sup>، تقسیم کرد پاسخ‌گویی یک فرد یا واحد اداری به فرد یا واحد مافوق در داخل نظام تشکیلاتی سازمان‌های عمومی و دولتی را «پاسخ‌گویی عمودی» و پاسخ‌گویی یک دستگاه عمومی و دولتی به عموم مردم (اعم از فرد یا سازمان‌های غیر دولتی) و نمایندگان مردم و دستگاه‌های قضایی مستقل را «پاسخ‌گویی افقی» می‌نامیم (Paul, 1991: 9).

در مدل دیگری، چهار نوع پاسخ‌گویی، مطرح شده است. «پاسخ‌گویی سیاسی» به عنوان نوعی زنجیره پاسخ‌گویی است که مستخدمان خدمات عمومی را با رئیس کل اجرایی سازمان که متقابلاً در برابر وزرا پاسخگو است و وزیر با هیات دولت و هیات دولت را با مجلس ارتباط می‌دهد. «پاسخ‌گویی عمومی»، بیشتر غیر رسمی است و نوعی پاسخ‌گویی مستقیم دز برابر عامه، اجتماعات، گروهها و افراد است. پاسخ‌گویی عمومی و پاسخ‌گویی سیاسی، اجزای مکمل یک فرایندند.

«پاسخ‌گویی حرفه‌ای»، به معنای وظیفه‌ای است که فرد یا سازمان، یا گروهی به عنوان عضوی از یک گروه حرفه‌ای و تخصصی باید انجام دهد. این گروه موقعیت ممتاز و قابل درکی در جامعه دارد، اما شیوه‌های متعددی برای تعیین آن چه که به عنوان حرفه‌ای در بخش عمومی معنا می‌دهد، وجود دارد. پاسخ‌گویی در طبقه بندی دیگری، دارای انواع قانونی، مالی، عملکردی، دموکراتیک و اخلاقی است: (Jehsen, 2000)

پاسخ‌گویی قانونی: بر این اشاره دارد که تا چه حدی متصدیان امور عمومی (کارکنان و مدیران) در سازمان‌های خدماتی عمومی از قوانین و مقررات تبعیت می‌کنند. پاسخ‌گویی مالی، تا چه حد متصدیان امور عمومی، منابع پولی عمومی را به اثر بخش‌ترین شیوه مصرف می‌کنند.

پاسخ گویی عملکردی، یعنی این که تا چه حد متصدیان امور عمومی اهداف مورد نظر سیاستمداران منتخب و انتظاراتی را که در قلمرو خط مشی های عمومی ایجاد شده اند را تحقق بخشیده اند.

پاسخ گویی دموکراتیک، به این معناست که تا چه حد متصدیان امور عمومی به ارزشهای دموکراتیک ارزش قائل اند و فرایندهای دموکراتیک را ایجاد می کنند. پاسخ گویی اخلاقی؛ این نوع از پاسخگویی پی گیر این مهم است که تا چه حد متصدیان امور عمومی مطابق با اصول اخلاقی عمل می کنند.

### اهداف پاسخگویی

هر چند پاسخگویی در نظامهای سیاسی جهان به صورتهای متفاوتی مورد تأکید قرار می گیرد، در مفهومی عام به فرایندهایی گفته می شود که شهروندان با تکیه بر آنها حاکمان را برای رفتار و عملکردشان پاسخگو می کنند. این امر که اغلب از راه انتخابات انجام می شود به نمایندگان مردم در مجالس مقننه اختیار می دهد که مدیران سیاسی و کارکنان دولتی را از ساز و کارهای نظارتی و ممیزی پاسخگو کنند. مدیران سیاسی نیز مأموران فردوست خود را از راه سلسله مراتب اختیار و مسؤولیت و دادگاهها و محاکم اداری نیز مجریان را در برابر قانون پاسخگو می کنند.

پاسخگویی، هدفهای سه گانه ای دارد؛ نخست آنکه ابزاری است جهت نظارت بر قدرت و پیشگیری از سوء استفاده از اختیارهای عمومی. دوم تضمینی است بر کاربرد صحیح منابع ملی، تبعیت از قانون و صیانت از ارزشهای خدمات عمومی و سوم ابزار مؤثری است برای ارتقاء و بهبود زمامداری و مدیریت خدمات عمومی.

**پاسخگویی به عنوان ابزار کنترل قدرت:** بیشتر دولتها در شرایطی به سر می برند و در بستری حکومت می کنند که باید به تقاضاهای روز افزون شهروندان آگاه، تشکلهای گروههای ذی نفع، نهضتهای اجتماعی، مطبوعات و وسایل ارتباط جمعی پاسخ دهند. پاسخگویی از جنبه نظارتی در همه نظامهای سیاسی امروز نقشی محوری دارد؛ زیرا سیاستمداران خواستار آنند که بخش اجرایی دولت از قدرت نامحدود و تهدید کننده ای که دارا است سوء استفاده نکند؛ بنابراین در همه نظامها فرایندها و سازوکارهای پاسخگویی برای نظارت بر اعمال قدرت اجرایی دولت پیش بینی شده است.

**پاسخگویی به عنوان تضمین استفاده صحیح از منابع عمومی:** مردم باید مطمئن شوند که کارگزاران در به کارگیری و استفاده بهینه از منابع عمومی از حدود قوانین موضوعه و ارزشهای عمومی عدول نکرده اند.

این جنبه اصلی پاسخگویی است؛ زیرا فرض بر این است که شهروندان به طور مستقیم در اداره حکومت دخالت ندارند و نمایندگان منتخب آنان در مجالس قانونگذاری از سوی آنان بر کاربرد منابع ملی نظارت می کنند؛ از این رو پاسخگو کردن مجریان به سیاستمداران یک اصل محسوب می شود.

**پاسخگویی ابزاری برای بهبود خدمات دولتی:** نظارت بر قدرت و تضمین کاربرد صحیح منابع عمومی، اغلب جنبه‌های منفی و تنبیهی پاسخگویی را به ذهن تداعی می‌کند. پاسخگویی به عنوان ابزار پیشرفت و بهبود مستمر خدمات به جنبه مثبت خدمات دولتی اشاره دارد. این جنبه از پاسخگویی، نوعی فرایند یادگیری نیز تلقی می‌شود.

رویکرد تئوری اصیل - وکیل<sup>۱</sup> و پاسخ گویی مدیریتی، طرحی نظری به مقوله پاسخ گویی می باشد. در این رویکرد، معیارهای اقتصادی بودن، کارایی و اثر بخشی مورد نظر می باشند. دولت به عنوان وکیل و مردم به عنوان اصیل، بازیگرانی تصور می شوند که درصدد دستیابی به منفعت عقلایی خود هستند. این تئوری براین امر متمرکز است که چگونه اصیل ها ( مردم را می توانند هنجاری در این قاعده مندی، عبارتست از اینکه اهداف و مقاصد اصیل، از طریق وکیل به عنوان شریک و همکار و نه عامل و کارگزار، تامین می شود. بنابراین راه حلی که وجود دارد، همکاری و مشارکت بین طرفین است. در دفاع و حمایت از مقاصد و انتظارات اصیل در مقابل منافع کارگزار، هم پیوند اخلاقی و هم کارایی این رابطه، مورد نظر قرار گرفته است. چالش عملی عبارتست از عملی کردن طرحهای انگیزشی ( ساختارهای پاسخ گویی ) که به دقت کارگزار، در جهت افزایش منافع اصیل و پاسخ خواه انگیزخته و ترغیب شود .

رویکرد تئوری اصیل - وکیل و یا به عبارتی مدل پاسخ گویی مدیریتی، بر اساس مدیریت دولتی نوین در جهت حل مساله پاسخ گویی ارایه شده است. پاسخ گویی یکی از ارزشهای کلیدی مستخدمان خدمات کشوری در دموکراسی ها و به خصوص دموکراسی های پیشرفته است و از منظری وسیع تر، پاسخ گویی از هویت مدیریت در سازمان های عمومی دستگاه اداری کشور، دادگاهها و چه در شرکتهای، انجمن ها و تیم های خصوصی است. در هر کدام از این محیط ها، مدیر یک وکیل یا معتمد است، دراصل این امر نوعی تعهد به پاسخ گو بودن اقدامات خود در قبال اصیل ایجاد می کند. توانمند سازی عاملان یا وکلای اداری همراه با توسعه نهادهای اداری مدرن نیاز به پاسخ گویی دقیق آنها را ایجاد کرده است. بر اساس مدیریت دولتی نوین با ارایه مدل پاسخ گویی مدیریتی سعی در حل مساله پاسخ گویی داشته است. ارزش های مهم در مدل پاسخ گویی مدیریتی، اثر بخشی هزینه، کارایی و استقلال مدیریتی است.

## متدولوژی و روش تحقیق

با توجه به هدف پژوهش و پرداختن به موضوع تحقیق از منظر تخصیصی منابع، جامعه آماری ما را کارکنان (مدیران و کارشناسان) سازمان بازرسی کل کشور تشکیل می دهند. روش نمونه گیری در این تحقیق، نمونه گیری تصادفی طبقه بندی شده می باشد. بدین ترتیب که به نسبت پرسنل شاغل در هر یک از ادارات حوزه ستادی، حجم نمونه انتخاب

گردیده، ضمناً در تعیین حجم نمونه رعایت توزیع مناسب سن، جنسیت، تاهل، تحصیلات و سابقه کار لحاظ شده است.

### متغیرهای تحقیق

به متغیری گفته می شود که از طریق آن متغیر وابسته تبیین یا پیش بینی می شود. متغیر مستقل متغیری است که توسط محقق اندازه گیری، دستکاری یا انتخاب می شود تا تایید یا رابطه آن با متغیر دیگر اندازه گیری شود. در این تحقیق متغیر مستقل عبارتست از نظارت و بازرسی.

### متغیر وابسته

متغیر وابسته آن شرایط یا ویژگیهایی است که وقتی محقق، متغیر مستقل را در فعالیتهای تحقیق وارد یا خارج می کند و یا آن را تغییری دهد ظاهر یا محو شود و یا تغییر کند. در این تحقیق متغیر وابسته عبارتست از پاسخگویی.

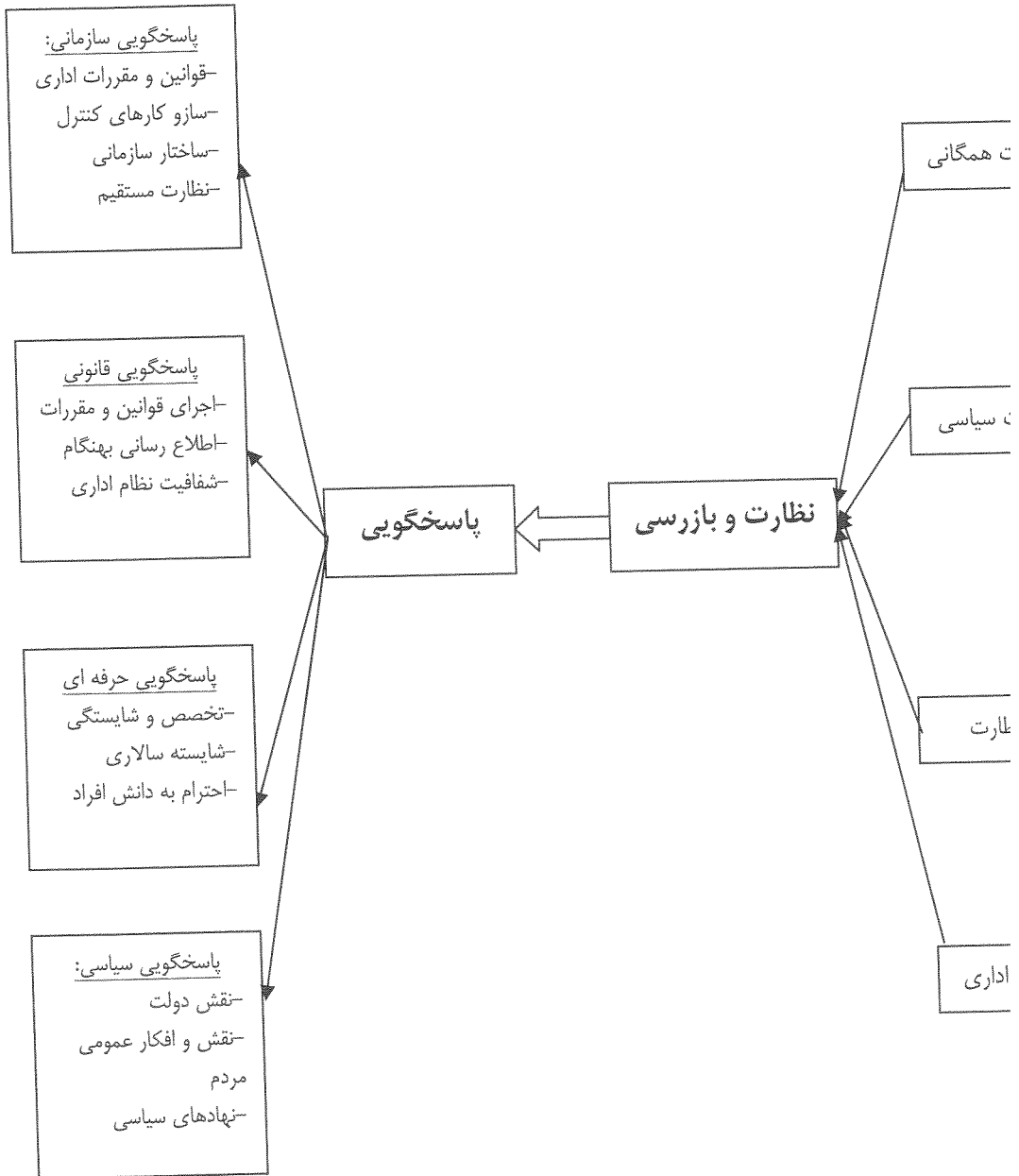
مهمترین ابزار استفاده در این تحقیق «پرسشنامه» می باشد. پرسشنامه و مقیاس های بررسی احتمالاً پر کاربرد ترین ابزار های تحقیق در علوم اجتماعی هستند. پرسشنامه مجموعه ای از سوالات (عبارات یا گویه ها) است که پاسخ دهنده با ملاحظه آنها پاسخ را ارائه می دهد. این پاسخ، داده مورد نیاز پژوهشگر را تشکیل می دهد. سوالات پرسشنامه را نوعی محرک - پاسخ می توان محسوب کرد. از طریق پرسشنامه می توان دانش، علایق، نگرشها و عقاید فرد را در ارتباط با موضوعی خاص مورد ارزیابی قرار داد.

به تجربیات قبل وی پی برد و به آنچه در حال حاضر انجام می دهد، آگاهی یافت. هر یک از ابزارهای جمع آوری داده ها، در واقع این امکان را فراهم می آورند که داده های مختلف را از آزمودنی ها جمع آوری نمود. در میان این ابزارها، پرسشنامه هایی که بسته هستند به علت وسعت کاربردی که دارند از اهمیت خاصی برخوردارند (خاکی، ۱۳۷۸: ۲۴۷).

پرسشنامه بکار رفته در تحقیق حاضر هم یک پرسشنامه محقق ساخته می باشد که شامل ۳۶ سؤال پنج گزینه ای می باشد. در بخش اول، برای نظارت و بازرسی، سؤالهای شماره ۱ تا ۱۶، پاسخگویی سازمانی، سؤالهای ۱۷ تا ۲۲، پاسخگویی قانونی، سؤالهای ۲۳ تا ۲۷، پاسخگویی حرفه ای سوالات ۲۸ تا ۳۱



# مدل تحلیلی تحقیق



و پاسخگویی سیاسی سوالات ۳۲ تا ۳۶ در نظر گرفته شده است، که پاسخگویی را با توجه به چهار مولفه پاسخگویی سازمانی، قانونی، حرفه ای و سیاسی می سنجد. در این تحقیق سعی شده جهت دستیابی بر اعتبار لازم در طراحی و استفاده از پرسشنامه، پس از انجام مطالعه مقدماتی پیرامون موضوع، به بررسی کامل تحقیقات انجام شده در این زمینه و نتایج آنها پرداخته شود. در ضمن با مشورت با اساتید راهنما و مشاور و نیز کارشناسان شرکت، پرسشنامه ای طراحی گردید. پس از طراحی پرسشنامه آزمون اولیه از ۲۰ نفر برای بررسی نظر کارکنان در مورد سواها و پی بردن به نقاط ضعف پرسشنامه بین کارکنان پخش شد، سرانجام بعد از دخالت دادن نظرات اصلاحی کارکنان و متخصصین امور، پرسشنامه نهایی تدوین گردید و در اختیار کارکنان قرار گرفت

شماره سوالات	مولفه
۱۶-۱	نظارت و بازرسی
۲۲-۱۷	پاسخگویی سازمانی
۲۷-۲۳	پاسخگویی قانونی
۳۱-۲۸	پاسخگویی حرفه ای
۳۶-۳۲	پاسخگویی سیاسی

جدول (۱) جدول توزیع سوالات پرسشنامه

### اعتماد یا پایایی تحقیق

در این پژوهش که از پرسشنامه برای اندازه گیری داده ها استفاده گردیده و برای تحلیل داده ها، نرم افزار *SPSS* بکار گرفته شده، پایایی یا قابلیت اعتماد پرسشنامه نیز با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه شده است. این روش برای محاسبه همابستگی درونی ابزار اندازه گیری از جمله پرسشنامه یا آزمون هایی که خصیصه های مختلف را اندازه گیری می کنند به کار می رود.

مقدار آلفای محاسبه شده برای پرسشنامه در زیر آورده شده است:

مؤلفه	تعداد سوالات	ضریب آلفای کرونباخ
نظارت و بازرسی	۱۶	۰,۷۳۰
پاسخگویی سازمانی	۶	۰,۷۸۰
پاسخگویی قانونی	۴	۰,۷۳۲
پاسخگویی حرفه ای	۵	۰,۷۹۴
پاسخگویی سیاسی	۵	۰,۷۵۶
مجموع	۳۶	۰,۸۶۱

جدول (۲): مؤلفه ها، تعداد سوالات، و آماره آلفای کرونباخ

### آزمون فرضیات تحقیق

در این تحقیق برای بررسی سوالات تحقیق در هر یک از دو جامعه از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است.

روشهای آماری مورد استفاده در این تحقیق عبارتند از :

(۱) آمار توصیفی: در این تحقیق از آمار توصیفی برای نمایش اطلاعات جمعیت‌شناختی استفاده شده است. برای این منظور، اطلاعات جمعیت‌شناختی با استفاده از جداول فراوانی و نمودارهای میله‌ای، نمودارهای دایره‌ای، نمودارهای هیستوگرام و جداول توافقی نشان داده شده اند.

(۲) آمار استنباطی: در این تحقیق از استنباط آماری مربوط به آزمون فرض‌های آماری و نظریه استنباط آماری برای تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیات بهره گرفته شده است.

جهت تجزیه و تحلیل استنباطی داده ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از فنون آمار استنباطی و ناپارامتریک شامل رگرسیون و تحلیل واریانس استفاده می گردد.

فرضیه اصلی پژوهشی عبارت است از: نظارت و بازرسی بر پاسخگویی تاثیر دارد.

این فرضیه به صورت زیر در قالب فرضیه آماری تعریف شده است:

نظارت و بازرسی بر پاسخگویی موثر نیست:  $H_0$

نظارت و بازرسی بر پاسخگویی موثر است:  $H_1$

فرضیه	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده	آماره $t$	سطح معنی داری
	ضریب تأثیر $B$	خطای استاندارد	$Beta$		
اول عدد ثابت نظارت و بازرسی	1.246	.263	.582	4.738	.000
	.739	.087		8.441	.000
دوم عدد ثابت نظارت و بازرسی	1.295	.257	.575	5.041	.000
	.708	.085		8.276	.000
سوم عدد ثابت نظارت و بازرسی	.282	.262	.703	1.076	.284
	1.018	.087		11.668	.000
چهارم عدد ثابت نظارت و بازرسی	2.111	.241	.387	8.741	.000
	.398	.080		4.955	.000
اصلی عدد ثابت نظارت و بازرسی	.987	.148	.799	6.654	.000
	.772	.049		15.655	.000

جدول (۳): آماره حاصله از بررسی هر یک از فرضیات

### تصمیم گیری:

چون سطح معنی داری محاسبه شده در جدول آزمون فرضیات کمتر از سطح معنی داری در نظر گرفته شده (۵٪) می باشد، بنابراین فرضیه  $H_0$  رد و  $H_1$  تأیید می شود. یعنی بین متغیرهای نظارت و بازرسی و پاسخگویی رابطه خطی وجود دارد. به عبارت دیگر نظارت و بازرسی بر پاسخگویی موثر می باشد.

Model	$R$	مجذور $R$	مربع $R$ تصحیح شده	خطای استاندارد برآورد
1	.799(a)	.638	.635	.32440

جدول فوق نشان می دهد که میزان ۶۴٪ از تغییرات پاسخگویی به نظارت و بازرسی بستگی دارد.

نتیجه تحلیل	فرضیه های مطرح شده
تأیید شد.	۱) نظارت و بازرسی بر پاسخگویی سازمانی در کارکنان سازمان بازرسی کل کشور تأثیرگذار می باشد.
تأیید شد.	۲) نظارت و بازرسی بر پاسخگویی قانونی در کارکنان سازمان بازرسی کل کشور تأثیرگذار می باشد.
تأیید شد.	۳) نظارت و بازرسی بر پاسخگویی حرفه ای در کارکنان سازمان بازرسی کل کشور تأثیرگذار می باشد.
تأیید شد.	۴) نظارت و بازرسی بر پاسخگویی سیاسی در کارکنان سازمان بازرسی کل کشور تأثیرگذار می باشد.
	<b>فرضیه اهم:</b>
تأیید شد.	نظارت و بازرسی بر پاسخگویی در کارکنان سازمان بازرسی کل کشور تأثیرگذار می باشد.

جدول (۵): خلاصه نتایج بررسی فرضیات تج

### آزمون رتبه بندی متغیرها

جدول زیر مبتنی بر میانگین متغیرها می باشد که نشان دهنده میزان میانگین هر یک از متغیرهاست:

جدول ۱۲-۴ آزمون رتبه بندی متغیرها

متغیر	میانگین
پاسخگویی سازمانی	۳/۶۵
پاسخگویی سیاسی	۳/۴۸
پاسخگویی حرفه ای	۳/۴۱
پاسخگویی سیاسی	۳/۳۲
نظارت و بازرسی	۳/۲۳

### پیشنهادها

در این بخش با توجه به فرضیات و یافته‌های تحقیق، پیشنهادهای برای مسئولان سازمان بازرسی کل کشور ارائه می شود تا بتوانند با استفاده از این پیشنهادات، سازمان خود را در جهت به کارگیری هر چه بهتر نظارت و بازرسی سوق دهند. پیشنهادات به دو دسته مستقیم (مبتنی بر فرضیات تحقیق) و غیر مستقیم آورده شده اند.

#### الف - پیشنهادهای مستقیم

- چنان چه فرد نسبت به کاری که عهده دار انجام آن است، دانش و تخصص کافی را نداشته باشد، نه می تواند آن کار را به نحو مطلوب انجام دهد و نه پاسخ گوی کار انجام یافته خواهد بود. لازمه پاسخ گویی، تخصص و شایستگی فنی و در کاری است که به مستخدم محول شده است. در واقع پاسخ گویی، نیاز به تخصص و واگذاری روشن مسولیت برای اقدام دارد.

۲. در تمام مراحل نظارت، هم از سوی دستگاههای نظارت شونده و هم از سوی دستگاههای نظارت کننده باید احساس پاسخگویی به مردم و مقامات مسئول وجود داشته باشد، این امر نیازمند شفافیت در عملکرد است و بدون آن هم نظارت مختل می شود و نتیجه آن فساد اداری و اقتصادی خواهد بود. زیرا هر جا پنهانکاری و انحصار وجود داشته باشد نتیجه غیر قابل اجتناب آن فساد خواهد بود.
۳. ایجاد سیستم نظارت همگانی به منظور استفاده از نظرات عامه مردم، جناح های سیاسی، رسانه های ارتباط جمعی و احزاب در امور نظارتی و همچنین دادن اختیار و تضمین قانونی به نهادهای مدنی و به خصوص مطبوعات برای کسب هر گونه اطلاع از نظام اداری کشور و پاسخ خواستن از مدیران
۴. حذف مقررات پیچیده و مراحل زیاد انجام کار که موجب اتلاف وقت ارباب رجوع برای انجام یک کار ساده می شود.
۵. تعریف سیستم های پاسخگویی در هر رده سازمانی تا حد ممکن\_ مخصوصاً در رده های پایین تر که ارتباط بیشتری با مردم دارند- و اجرای آنها به عنوان یکی از اهرم های موثر در ارزیابی کار سازمان های خدمات دولتی و مدیران آنها.
۶. سیاست زدایی و پرهیز از رویکرد سیاسی در ادارات و روی آوردن به رویکرد اداری و مدیریتی
۷. استقرار نظام شایسته سالار به جای نظام رابطه مدار
۸. از آنجا که نظارت و پاسخگویی ماهیتی دوجانبه است و نمی توان تصور نمود که همواره یک فرد یا افرادی ناظر باشند و همواره گروه دیگر مورد نظارت و پاسخگویی واقع شود، بنابراین در نظام اداری نباید هیچ بخشی و مدیری بدون نظارت باقی بماند، بلکه تمام اجزای سیستم اداری باید نظارت پذیر و پاسخگو باشند.

### ب - پیشنهاد های غیر مستقیم

۱. نظارت درون سازمانی در کنار نظارت برون سازمانی در دستگاهها و نهادهای اداری کشور باید تقویت و توسعه یابد.
۲. فرهنگ نظارت پذیری نیاز به عزم ملی در سطح کشور دارد، و وقتی می توان به ایده آل و مطلوبیت دست یافت که همه مردم، نه تنها مسئولین دولتی و حتی خود دستگاههای نظارتی همچون بازرسی کل کشور دائماً و به طور مستمر مجموعه خود را مورد ارزیابی و نقد قرار دهند و تا زمانی که این امر محقق نگردد تخلف و جرم و دیگر مصادیق در کشور وجود خواهد داشت.
۳. توجه جدی به بازرسان قضایی و کارشناسان سازمان بازرسی کل کشور به عنوان سرمایه های باارزش و پشتوانه نظام و رسیدگی به امور معیشتی و دستمزدهای آنها می تواند انگیزه مضاعفی در نیروهای فعال و کارآمد ایجاد نماید.

۴. ایجاد واحد یا سازمانی که به شکایات از طرز کار ادارات و سازمانهای دولتی و عدم پاسخگویی آنها رسیدگی کند (ایجاد نظام قوی رسیدگی به شکایات و مجازات و افشای متخلفین).
۵. ضرورت توجه به فریضه امر به معروف و نهی از منکر به عنوان یک جنبه از نظارت همگانی
۶. قبل از انجام نظارت و پاسخ خواهی، باید یک برنامه ریزی دقیق از کارهای مورد انتظار وجود داشته باشد. هر کارمندی حق دارد بداند از وی چه کاری می خواهند و کارهای انجام شده توسط او به کجا می انجامد.

## منابع و مناخذ

- ۱- الوانی.سید مهدی(۱۳۷۶). مدیریت عمومی، چاپ دهم، تهران: نشر نی، ص ۱۳۱-۱۳۵
- ۲- خاکی، غلامرضا(۱۳۷۸). روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، تهران: مرکز تحقیقات علمی کشور، انتشارات درایت
- ۳- درویش، مهدی (۱۳۸۱)، بررسی پاسخگویی در دستگاههای دولتی، مجموعه مقالات همایش سلامت نظام اداری، تهران، دبیرخانه هیأت عالی نظارت
- ۴- شفیع زاده، رضا(۱۳۸۵)، نظام نظارت و ارزیابی موثر، ویژگی ها و الزامات، نظارت کارآمد، سازمان بازرسی کل کشور، ص ۷۱-۸۷
- ۵- عبداللهی، جواد(۱۳۸۵)، موانع و محدودیتهای اعمال نظارت کارآمد، نظارت کارآمد، سازمان بازرسی کل کشور، ص ۱۶۸، ۱۸۲
- ۶- صادقی، محمدعلی (۱۳۸۵)، نقش نظارت در استقرار و تقویت فرهنگ پاسخگو، نظارت کارآمد، سازمان بازرسی کل کشور، ص ۱۸۲-۱۹۲
- ۷- فقیهی، ابوالحسن، نظامهای پاسخگویی در بخش دولتی: دیدگاهی تطبیقی، فصلنامه مطالعات مدیریت، بهار و تابستان ۸۰، شماره ۲۹ و ۳۰، صص ۵۳-۷۰
- ۸- نادری، عزت الله و مریم سیف نراقی(۱۳۷۵). روشهای تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی، تهران: انتشارات بدر
- ۹- هیوز، آون(۱۳۷۷)، مدیریت دولتی نوین، ترجمه دکتر سیدمهدی الوانی ودیگران، انتشارات مروارید
- 10- Anderw,G. and Bill, Jenkins, *Codes pf accamabiliy in the new public sector*, Accountong, Auditing and accountability, Vol6, no3, 1993, pp.52-67
- 11- Dubnick, Melvin(1998), *clarifying accountability in public sector ethics: finding and implementing values*, charles samford etal
- 12- Jensen, L.(2000), *Image of accountability in Danish public sector form*, [www.inpuma.net/research/papers/sydney/lottejensen.html](http://www.inpuma.net/research/papers/sydney/lottejensen.html).
- 13- paul,s(1992), "accounatabilit in public service:exite,voice and development
- 14-Peters, John and zairi, Mohamed (2002), *The impact of social responsibility on business performance*, Managerial auditing, 17/4(2002),174-178